

A APLICABILIDADE DO SGP – SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS COM ÊNFASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.

MARIA CRISTINA ALVES

Pedagoga, Especialista em *Direito e Gestão Pública*, Professora do Centro Universitário de Rio Preto/Unirp.

RESUMO

Nos últimos anos as organizações passaram por grandes alterações em suas estruturas organizacionais, onde destacamos o Sistema de Gestão de Pessoas, que se fundamenta no conceito de competências, com redução de níveis hierárquicos, redução de custos e maior agilidade e flexibilidade na tomada de decisões.

PALAVRAS CHAVE: organizações. gestão de pessoas. competências e hierarquias.

ABSTRACT: Organizations in recent years have seen major changes in their organizational structures, which highlight the Personnel Management System, which is based on the concept of competence, with reduction of hierarchical levels, cost reduction and greater agility and flexibility in decision-making.

KEYWORDS: organizations. people management. skills and hierarchies.

INTRODUÇÃO

Ao longo das várias mudanças ocorridas, as empresas implementaram readequações em diversos âmbitos de seus processos. As estruturas organizacionais passaram a ter um número menor de níveis hierárquicos de forma a possibilitar redução de custos aliada a maior agilidade na cadeia de decisão.

Os quadros de pessoal, na busca de alternativas para redução de custos, sofreram revisões e enxugamentos. Começamos a falar sobre multi-funcionalidade, responsáveis por processos e grupos auto-geridos. Estas, dentre outras medidas, fizeram surgir novas necessidades que os sistemas tradicionais de RH não conseguiam atender e, como alternativa, experiências foram sendo desenvolvidas com base na gestão por competências e habilidades, sendo que atualmente várias empresas de ponta já adotam esta ferramenta.

O novo conceito difundido sobre **Sistema de Gestão de Pessoas** fundamenta-se no conceito de competências. Para suportar o processo de avaliação de competências dos funcionários, torna-se imprescindível o conhecimento de conceitos básicos relacionados ao SGP, principalmente no que concerne às competências que compõem o modelo. Os modelos de administrativos com foco em competências e habilidades se enquadram dentro do conceito de RH Estratégico e nasceram inseridos num contexto de competitividade crescente como uma forma inovadora e inteligente de atender às novas demandas dos ambientes organizacionais.

Uma definição de competência seria a descrita por DUBOIS (1993) (apud COOPER (1998): “a competência principal do empregado é a competência criticamente essencial para o sucesso de um trabalho eficiente conseguido num certo nível, numa hierarquia organizacional”.

Competências: correspondem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que associadas e aplicadas geram resultado, sendo:

- Conhecimento: é o “saber” adquirido, o conhecimento técnico, os conceitos, as teorias.

- **Habilidade:** é o “saber fazer”, ou seja, é o saber colocado em prática. Envolve o conhecimento, a aplicação prática e a aptidão.
- **Atitudes:** é o “querer fazer”, são os comportamentos observáveis do funcionário, a forma como ele age junto a pares, superior e subordinados.

As competências combinam conhecimento e habilidades; representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades, necessários para a realização de ações produtivas (PRAHALAD, 1990). Neste contexto temos as competências que são técnicas e as que são comportamentais, e, para compreender a complexidade destes conceitos, vamos reforçar os elementos que as compõem segundo as definições abaixo:

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Segundo PEIXOTO, (1995), competências técnicas são todas aquelas que são obtidas através de educação formal, treinamentos e experiência profissional; são elas:

ESCOLARIDADE – Nível de escolaridade formal exigida para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo.

TREINAMENTOS – Treinamentos, cursos específicos, habilitações profissionais e especializações, etc., necessários para obter melhores resultados no desempenho do cargo.

CONHECIMENTOS TÉCNICOS – São conhecimentos essenciais para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo, obtidos através da escolaridade e treinamentos realizados e aplicados e aprimorados em experiência profissional, podem ser classificados como:

- **Conhecimentos técnicos elementares** - Pressupõe o conhecimento de um vocabulário que permita compreender as orientações de trabalho e comunicar com titulares de empregos semelhantes. O conhecimento técnico é limitado ao nível da tomada de conhecimento da existência de princípios técnicos subjacentes à realização de tarefas relativamente através do ensino básico e de uma prática profissional de curta duração ou de adaptação ao posto de trabalho.

- **Conhecimentos técnicos básicos** - Conhecimento preciso de um determinado vocabulário técnico que lhe permite tratar informações variadas. Este nível de conhecimento permite a recolha de informações, o seu registro, assim como a compreensão de princípios técnicos. Este nível está associado a tarefas com algum grau de repetitividade ou a uma polivalência horizontal (realização de tarefas de outros postos ou empregos próximos).

- **Conhecimentos técnicos fundamentais** - Pressupõe um nível de conhecimento que se traduz em capacidades para compreender as repercussões de determinado fenômeno ou fator nas ações. Trata-se de um nível em que se exige a elaboração de relações analógicas entre os conhecimentos e as práticas, apelando para o domínio de alguns fundamentos gerais de ordem científica e técnica. Pressupõe também que o indivíduo consiga discutir, colocar questões, compreender as respostas e negociar diferentes formas de abordar um problema. Este nível de conhecimento é adquirido através do ensino técnico-profissional e/ou de uma experiência profissional construída através de um percurso profissional por vários empregos idênticos ou próximos (2-5 anos). As atividades associadas a este nível podem ser de transformação e manutenção com autonomia; de coordenação e controlo relativos a tomada de decisões de rotina.

- **Conhecimentos técnicos sólidos** - Pressupõe um nível de conhecimento que permita avaliar e analisar resultados e conhecer os limites e os constrangimentos dos conceitos, métodos e instrumentos e, em função dos mesmos, prever situações, propor alterações aos procedimentos. Trata-se de possuir um domínio de conhecimentos científicos e técnicos específicos que pressupõe que o indivíduo disponha de uma real autonomia nos conceitos, métodos e instrumentos, adquiridos ao nível do ensino

superior politécnico ou equivalente que lhe permitam desenvolver atividades de concepção e de gestão com autonomia e encontrar soluções para situações imprevistas e disfuncionamentos.

- **Conhecimentos técnicos profundos** - Trata-se de um nível de conhecimentos que permite a evolução dos conceitos, métodos e instrumentos e corresponde à capacidade de conceber e renovar o sistema de gestão, o sistema técnico, ou outro. Este nível exige o domínio total e aprofundado dos fundamentos científicos e técnicos, que são adquiridos através do ensino de nível superior. Permite pesquisar, intervir e tomar decisões inovadoras relativas a situações não experimentadas.

Competências Comportamentais:

Entendendo como Competências Comportamentais todas aquelas que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades, podem ser inerentes às características de personalidade de um indivíduo, ou obtidas no convívio social, bem como podem ser obtidas e aprimoradas através de treinamentos e auto-desenvolvimento. Subdividido essas competências em cinco grupos: Intelectuais, Comunicativas, Sociais, Comportamentais e Organizacionais, com conceitos a saber:

1. INTELLECTUAIS – São as competências necessárias para reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos.

- Aplicar conhecimento – Saber aplicar seus conhecimentos técnicos para a resolução das situações expostas em seu contexto de atuação.

- Transferir conhecimento – Saber multiplicar seus conhecimentos técnicos para seu superior, pares, subordinado, clientes, fornecedores, ensinando, instruindo e aperfeiçoando a resolução das situações expostas em seu contexto de atuação. Estar apto para adquirir novos conhecimentos.

- Generalizar conhecimento – Traduzir os conhecimentos do nível institucional à realidade da organização, transferindo ao próximo nível, o operacional, a responsabilidade direta pela implementação das idéias. De um lado, faz contato com situação de extrema instabilidade - quando interage com o nível institucional - e, de outro, com protocolos sobretudo rígidos e previsíveis – quando faz interface com o nível operacional.

- Reconhecer e definir problemas, propondo soluções para equacioná-los - Visualizar, analisar e situar os negócios da empresa dentro do contexto nacional e mundial, de modo solidificar e perpetuar a imagem e atuação da empresa dentro desse cenário, independente do produto ou serviço prestado.

2. DE COMUNICAÇÃO – São as competências utilizadas na forma de expressão e comunicação com seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, clientes internos e externos, de cooperação de trabalho em equipe, de diálogo, de exercício da negociação e de comunicação.

- Comunicação - Comunicar-se com os acionistas, clientes, fornecedores, parceiros, superiores e subordinados de forma eficaz - Entender os tipos de feedback, como avaliar a adequabilidade e as condições do feedback. Feedback eficaz.

Feedback individual versus feedback coletivo; prós e contras; como e quando pedir feedback; as diversas direções possíveis de se dar feedback.

- Redação e Gramática – Comunicar-se por escrito de maneira mais clara e mais eficaz. Inclui diretrizes específicas de como preparar memorandos, cartas, e-mails, propostas e outros tipos de comunicação. Escrever centrado no leitor e formatar suas comunicações de tal forma que sejam fáceis de ser lidas, que causem o impacto desejado e que o ajudem a alcançar seus objetivos.

- Negociação – Capacidade de demonstrar atitudes flexíveis e de adaptá-las a terceiros e a situações diversas. Desenvolver habilidades de relacionamento, incluindo as capacidades de flexibilização e adaptação, com enfoque na postura pessoal.

3. COMPETÊNCIAS SOCIAIS – São as competências necessárias para atitudes e comportamentos necessários para transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa.

- Relacionamento Interpessoal - Cultuar uma boa relação com seus colaboradores, tanto nas questões voltadas ao dia-a-dia de trabalho, através de orientações em relação aos trabalhos, quanto naquelas horas onde a emoção faz-se presente. É preciso que o líder esteja atento às atitudes de sua equipe, para melhor direcionar sua atuação frente aos acontecimentos.

- Trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses – Capacidade e discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas, incluindo o conhecimento do processo da Motivação e a aplicação eficaz da liderança, com capacidade de influenciar o comportamento do grupo com empatia e equidade, visando os interesses interpessoais e institucionais.

- Consciência Ambiental – Dimensionar a importância do meio-ambiente e o impacto de suas ações na preservação do mesmo.

4. **COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS** – São as competências necessárias para demonstrar espírito empreendedor e capacidade para a inovação, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e implicações éticas do seu trabalho.

- Iniciativa - Identificar e atuar pro ativamente sobre problemas e oportunidades. Oferecer-se para Tarefas e identificar o que precisa ser feito e começa a agir. Começar a agir sem que lhe peçam ou exijam. Aproveitar oportunidades e começa a agir para tomar vantagem delas. Começar projetos individuais ou em grupo e assume responsabilidade total por seu sucesso.

Identificar logo o que precisa ser feito frente a obstáculo e age até que sejam superados. Assumir responsabilidade de criar todos os passos de um projeto cujas circunstâncias e resultados não estejam bem definidos.

- Criatividade - Produzir mais e melhores idéias para o desenvolvimento de produtos e de novos processos de trabalho.

- Adaptabilidade – Adaptar-se às condições favoráveis e desfavoráveis sejam elas de qualquer ordem (ambientais, econômicas, tecnológicas...).

- Consciência da qualidade - Buscar pela excelência de produtos e serviços e uma preocupação maior com as crescentes exigências dos clientes internos e externos.

- Ética – Sustentar-se em valores éticos e morais, gerando credibilidade e confiança na sua gestão por aqueles que fazem parte do seu convívio diário: Colaboradores, Clientes Internos e Externos, Parceiros e Fornecedores.

- Coerência - O discurso não deve ser diferente da prática e isso é um ponto de relevância que deve ser sempre observado na gestão. É preciso que o líder seja coerente em suas atitudes, com sua Missão e com sua equipe, pois quando a equipe observa contradição, certamente se comportará da mesma maneira, o que caracteriza a cultura do não comprometimento, ameaçando os resultados produzidos.

5. **COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS** – São as competências necessárias para compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sócio político (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).

- Compromisso com Resultados – Liderar/atuar com foco em objetivos quantitativos e qualitativos. Quando observado e praticado pelo líder, trará credibilidade por parte de seus liderados. Uma vez que o líder influencia diretamente o comportamento de seus liderados, quando de sua aceitação, a prática de tal competência servirá como modelo a ser seguido e poderá gerar estímulos positivos na equipe, tornando-a cada vez mais compromissada com as metas a serem atingidas.

As competências diferenciam a empresa das demais e geram vantagem competitiva. Para que um recurso ou uma competência torne-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e impliquem dificuldade ou alto custo para serem copiados. Além disso, não devem existir, para a competência, substitutos diretos ou fáceis de obter (BARNEY, 1991).

Em um leque relacionado com empregos, a palavra competência tem vários significados. Em algumas definições se leva em conta o contexto do trabalho, como as tarefas, os resultados e os erros. Em outras, se descrevem as características das pessoas que o realizam, como seus conhecimentos, habilidades e atitudes (DUTRA, 2006).

Competências Genéricas: estabelecem as condições básicas de atuação para todos os funcionários da empresa e conduzem à consecução dos objetivos definidos. Todos os funcionários são avaliados por estas competências.

Competências por Espaço Ocupacional: direcionam os funcionários ao desenvolvimento de atividades com mesmo nível de complexidade e responsabilidade. Todos os funcionários que estão alocados no mesmo espaço ocupacional (auxiliar, assistente, analista e gerentes), independentemente do processo de trabalho em que estão alocados, são avaliados por estas competências.

Competências Específicas: relacionadas a cada processo/subprocesso de trabalho das áreas existentes na empresa e direcionam os funcionários ao desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades necessários para atingir os resultados específicos de cada processo/subprocesso de trabalho. Todos os funcionários que estão alocados no mesmo processo/subprocesso de trabalho são avaliados por estas competências.

Competências Gerenciais: direcionam os funcionários que exercem função gerencial à consecução dos objetivos estratégicos e dos planos operacionais com utilização plena dos talentos humanos e dos recursos disponíveis. Todos os ocupantes de funções gerenciais são avaliados por estas competências. A principal característica da gestão baseada em competências é que ela permite à empresa gerir seus recursos humanos de acordo com o grau de capacitação alcançado pelos seus colaboradores dentro das competências previstas para cada cargo. Desta forma, além de orientar as ações da organização, também é sinalizado para o funcionário onde ele pode investir em seu autodesenvolvimento e, na medida em que ele vá alcançando níveis maiores de competência dentro do cargo, também vai alcançando crescimento nos níveis salariais recebidos.

Processo de avaliação

Os funcionários devem ter todas as suas competências avaliadas no primeiro ano de vigência do Sistema de Gestão de Pessoas. Nos anos subsequentes, somente serão avaliadas as competências apontadas no Planejamento Estratégico de Pessoal elaborado pelas Áreas/Diretoria. As avaliações devem ocorrer no segundo trimestre de cada ano.

Os funcionários recém admitidos somente serão avaliados após, minimamente, 6 meses de contrato, no período regular de avaliação. A primeira avaliação deve contemplar todas as competências e nos anos subsequentes seguem os procedimentos estabelecidos para os demais profissionais.

Seleção por competência

Os processos seletivos atuais vêm quase sempre acompanhados de duas demandas: agilidade de resposta, como preenchimento da vaga em tempo hábil; e qualidade no atendimento, com indicação de candidatos que atendam ao perfil desenhado pelo detentor da vaga.

Nesse último item, encontra-se o grande desafio dos selecionadores: traduzir as expectativas do cliente em um perfil passível de ser avaliado, mensurado, descrito em competências e que sinalize em direção à assertividade nas escolhas. Rabaglio (2000) afirma que para obtermos eficácia no processo seletivo é essencial que o perfil de competências a ser identificado esteja bem ajustado à demanda do detentor da vaga. Esta é a primeira e significativa etapa do processo de seleção por competência, a construção do perfil de competências. Essa fase deve ser realizada em parceria com a área requisitante, consiste inicialmente em ouvir e traduzir de maneira objetiva as expectativas do detentor da vaga. Informações sobre objetivos, metas, desafios e dificuldades da área e do cargo são importantes e favorecem a definição do perfil de competências a ser identificado. De posse desses dados, o profissional de seleção deve introduzir o conceito de competências.

As competências comportamentais têm sido foco do mercado de trabalho. Antigamente, se observava apenas a habilidade técnica do profissional, mas hoje este quadro mudou e muitos

trabalhadores, considerados exímios tecnicamente, estão sendo desligados das suas atribuições. Rabaglio (2000) afirma que através dessa metodologia é possível realizar o mapeamento do perfil de competências, criando-se ferramentas personalizadas para investigação da presença ou ausência das competências no repertório comportamental do candidato.

“A seleção por competências é uma metodologia desenvolvida para os gestores selecionarem seus times de trabalho com consistência, foco e objetividade” (RABAGLIO, 2000).

Com base no perfil de competências, esta metodologia cria recursos personalizados para identificar, entre os possíveis candidatos, quem possui o perfil mais compatível com a vaga disponível. Estas ferramentas usadas são a entrevista comportamental com foco em competências e o jogo com foco em competências.

O perfil de competências deve ser montado através de indicadores de competências. No entanto, este é o maior erro cometido por selecionadores ou gestores, que relacionam uma enorme quantidade de competências porque acham que são importantes, mas não extraíram realmente essas competências de indicadores reais (RABAGLIO, 2000).

A seleção por competências pode ser usada pela empresa que já implantou a gestão por competências e também pela organização que ainda não a implantou. A empresa que adotou a seleção por competência, naturalmente vai adaptar esta metodologia ao modelo de gestão que implementou. Pode ser usada também para qualquer cargo, do operacional ao executivo, com decisões e planos estratégicos para cada cargo.

Rabaglio (2000) afirma que qualquer empresa pode usar esta técnica, com objetivo de profissionalizar seus recursos humanos, seus gestores e valorizar a seleção bem feita com foco em resultados. Afinal, a seleção é a porta da empresa, o início de tudo. Não basta admitir pessoas, se busca perfis específicos para o sucesso em atribuições específicas e para isso, é preciso ter técnica, ferramenta que permita um trabalho de qualidade.

Na seleção tradicional a observação de comportamento é uma coisa subjetiva, vaga e inconsistente. Com as ferramentas da seleção por competências a observação dos comportamentos específicos, realizada através das ferramentas específicas, dá consistência, foco e objetividade, tendo como consequência resultados mais eficazes. Rabaglio (2000) afirma que essa técnica oferece um método com ferramentas de fácil utilização que dá objetividade à leitura de comportamento, sendo possível de ser desenvolvido por qualquer pessoa que esteja disposta a aprender e inovar para obter resultados mais eficazes

Rabaglio (2000), explica ainda que o selecionador deve apresentar o elenco de competências universais, discutir com o detentor da vaga sobre o entendimento que possui sobre cada uma delas e escolher o perfil de competências a ser avaliado. Recomenda-se, no máximo, cinco ou seis competências. Se a pessoa domina bem uma competência, ela vem agregada de outras que necessariamente não precisam estar contidas no perfil.

Este elenco de competências pode ser acrescido na medida em que o cliente demonstre a necessidade e aponte outras importantes para a função. Definido o perfil, o próximo passo é desdobrar as competências em atitudes, conhecimentos e habilidades.

A segunda etapa consiste na definição da metodologia e dos instrumentos de avaliação dos candidatos. A seguir os métodos mais utilizados:

- Inventários Específicos de Mapeamento de Potencial: instrumentos específicos, desenvolvidos, testados e validados, que permitem indicar tendências e estilos pessoais de atuação;
- Entrevista por Competência: entrevista individual de avaliação realizada por especialista, com o objetivo de identificar potenciais nas competências imprescindíveis para o cargo. Realizada com roteiros pré-estabelecidos com base em perfis de competências desejáveis;
- Avaliação Presencial: participação dos candidatos em atividades vivenciais, simulando situações e desafios do cotidiano empresarial. As atividades são selecionadas em função dos perfis de competências desejáveis (RABAGLIO, 2000).

É importante uma combinação de procedimentos que, em seu resultado, dá maior garantia de acerto nas indicações, como:

- entrevistas individuais por competências para identificação de potenciais;
- entrevistas coletivas por competências, quando o número de candidatos for muito grande;
- sessões de avaliação presencial através de situações-teste, simulando a realidade empresarial, incluindo atividades vivenciais variadas e os inventários específicos de verificação de competências.

É importante ressaltar que na fase de verificação de domínio das competências, qualquer que seja a metodologia escolhida, o selecionador deverá ter organizado uma matriz de resultados que permita mensurar cada candidato em comparação com o perfil do cargo. A escala ideal poderá conter cinco ou seis níveis de proficiência, descritos em atitudes, conhecimentos e habilidades desejáveis. De posse dessa matriz, o selecionador terá maior clareza nas indicações.

Rabaglio (2000) afirma ainda que a terceira etapa é a conclusão do processo e a escolha do candidato. Os passos a serem adotados ao final do processo são:

- devolução ao candidato (feedback);
- reunião com o requisitante da vaga para apresentação do relatório final com os dados de cada participante do processo;
- indicação daquele(s) mais próximo(s) ao perfil traçado.

A competência permanece ligada ao conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo – os saberes ou o estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Assim definido, o conceito de competência não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado. Dito em outras palavras, definir um estoque de recursos necessários ao bom desempenho para cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender a demanda por inovação e flexibilidade que se coloca às empresas. Em tais situações, as organizações deverão competir não mais mediante produtos, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas.

Segundo Rabaglio (2000), a seleção por competências, além de especificar de forma clara os indicadores comportamentais do perfil, permite ao profissional planejar as etapas do processo com base em informações objetivas, facilitando a avaliação dos pontos de excelência e insuficiência de cada candidato.

Essa metodologia traz como ponto forte a clareza do perfil e maior facilidade para avaliar os candidatos com imparcialidade, justiça e ética.

Remuneração

Diante de todas as mudanças ocorridas nas últimas décadas, os sistemas de remuneração evoluíram, e hoje podem ser aplicados a qualquer organização, por seus vários modelos que trazem flexibilidade para que se utilize o que mais harmonize com o plano estratégico da organização. Embora a visão empresarial ainda não esteja totalmente voltada a esta nova maneira de se remunerar, trata-se de um futuro implacável, que mais cedo ou mais tarde, se verão obrigadas a aderir-las. A empresa será cobrada por seus profissionais por uma relevância na competência aplicada, na habilidade que diferencia, nas participações efetivas diante dos resultados, enfim, deverá utilizar-se de métodos que retribuam o esforço individual dos profissionais, aplicados em prol do alcance dos objetivos e metas da empresa.

Wood Jr e Picarelli Filho (2004), afirmam que as transformações sofridas pelas empresas exigem novos meios de remuneração. A redução hierárquica, a multifuncionalidade, entre outros aspectos do novo modelo de organização, faz com que o sistema tradicional não seja aplicável ao profissional apto a atuar neste cenário, onde a recompensa à contribuição individual ou coletiva seja baseada em documentos com descrições prévias das atividades que se realiza em determinada função.

Dutra (2002) complementa a teoria deste cenário afirmando:

[...] A idéia já não é compreender a agregação de valor da pessoa pelo cargo que ela ocupa; esse já não é um parâmetro que reflete a realidade [...] A idéia é enxergarmos a entrega da pessoa e avaliar a complexidade dessa entrega. Uma forma de olhar a entrega da pessoa é observar o uso das competências requeridas pela organização. (DUTRA, 2002).

Como em muitas etapas de mudanças em uma empresa, a remuneração tradicional em seu uso como sistema único de remuneração é um tabu a ser quebrado com a implantação de novos métodos de retribuição ao funcionário. Tais métodos serão tratado no próximo item, trata-se de sistemas que começaram a ser utilizados desde a década de 80, mas que agora estão se tornando inevitáveis.

Os avaliadores

Para a avaliação das competências dos funcionários, são constituídos subcomitês formados por cinco (5) membros do Comitê de Avaliação, conforme especificado a seguir:

- o gestor do processo de trabalho do avaliado;
- 1 (um) funcionário indicado por consenso da equipe do processo/subprocesso do avaliado;
- 2 (dois) funcionários que mantenham relação profissional direta ou detenham conhecimentos profissionais sobre o avaliado e;
- 1 (um) representante da área de Gestão de Pessoas, que atuará como mediador nas discussões do subcomitê.

Os membros do Comitê de Avaliação **não** poderão participar do subcomitê quando de sua própria avaliação, tendo que ser substituído por outro membro de seu processo/subprocesso, sem descaracterizar a composição original do subcomitê.

Para a avaliação das competências dos gerentes, são constituídos subcomitês de cinco (5) profissionais, sendo:

- O Gerente da área;
- 2 (Dois) avaliadores (gerentes ou assessores) que mantenham relação profissional direta ou detenham conhecimentos profissionais sobre o avaliado;
- 1 (Um) funcionário subordinado, indicado por consenso da equipe da área do avaliado e
- 1 (um) gestor da área Gestão de Pessoas ou seu representante, que atuará como mediador nas discussões do subcomitê.

Papéis dos membros do subcomitê de avaliação

A avaliação das competências é de responsabilidade coletiva, sendo que cada membro do subcomitê de avaliação terá igual participação e responsabilidade. O papel dos membros do subcomitê, entretanto, terão focos distintos:

- Papel do gestor e par:
 - Avaliar o grau de aplicação das competências em termos de contribuição ou agregação de valor do indivíduo na consecução dos objetivos da equipe.
- Papel do fornecedor e cliente:
 - Avaliar o grau de aplicação das competências em termos de contribuição para seu processo de atuação e/ou para a Organização como um todo.
- Papel do representante da área de Gestão de Pessoas:

- Assegurar a mesma compreensão do significado das competências pelos avaliadores;
- Manter a estabilidade e a homogeneidade das avaliações entre os diferentes processos/subprocessos;
- Evitar efeitos danosos às avaliações, baseados em aspectos pessoais e subjetivos, como:
 - Efeito halo,
 - Tendência central,
 - Erro constante e,
 - Outros efeitos emocionais.
- Garantir que os critérios definidos como políticas sejam seguidos;
- Não exerce o papel de avaliador.

Diretrizes para a avaliação

A avaliação de competências é realizada através de formulário individual por funcionário, considerando o espaço ocupacional e o processo/subprocesso em que este está alocado.

A avaliação das competências é de responsabilidade coletiva dos membros do subcomitê, devendo o resultado final, advindo do **consenso** entre os membros do subcomitê, ser registrado e assinado no formulário individual.

Enquanto estiver ocupando a função de gerente, o funcionário deve ser avaliado no rol de competências do espaço ocupacional consultor e nas competências gerenciais.

Conforme Terra (2005), todas as competências devem ser avaliadas através de uma escala, considerando quatro (4) níveis de proficiência e descrições únicas sobre a expectativa para cada nível, conforme representação abaixo:

Os avaliadores deverão apoiar-se na lista de competências, descrições, conhecimentos,

<u>Níveis de Proficiência da Competência</u>		<u>DEFINIÇÃO</u>
N/A	NÃO APLICA	Competência não está sendo aplicada.
DE	DESENVOLVIMENTO	Competência sendo aprimorada , desenvolvida . O desempenho das atividades requer o acompanhamento de profissionais mais experientes , sendo capaz de solucionar questões mais simples da atividade/ processo .
AP	APLICAÇÃO	Competência sendo aplicada . Sua utilização se focaliza na realização das atividades dentro dos padrões de qualidade e desempenho estabelecidos , sendo capaz de solucionar questões de média complexidade da atividade /processo .
EX	EXCELÊNCIA	Competência sendo usada em estado de excelência . Sua utilização se focaliza em atividades de criação/ inovação , treinamento / e/ou orientação , sendo capaz de solucionar questões de grande complexidade da atividade /processo .

habilidades e lista de evidências de cada competência para definir o nível de proficiência dos funcionários nas competências, com o objetivo de homogeneizar a compreensão dos conceitos das competências e do que é esperado dos profissionais.

Os conhecimentos e habilidades serão analisados somente no caso das competências específicas. As listas de evidências fornecem subsídios ao avaliador, com o intuito de tornar as avaliações o menos subjetivas possível. Estas listas contêm informações sobre o que é esperado do empregado de cada espaço ocupacional na aplicação de determinada competência.

Ainda de acordo com Chiavenatto (2004), neste Sistema existem duas possibilidades de movimentação na carreira: horizontal e vertical. A Movimentação Horizontal: consiste na evolução na

carreira dentro do mesmo espaço ocupacional. Ocorre por meio da progressão nos níveis de proficiência das competências (certificação das competências - escala de avaliações das competências), pela obtenção de um número mínimo de pontos na avaliação das atitudes e pelo alcance de 70% das metas de realização, que são baseadas no plano de trabalho anual que será definido com cada funcionário. Por sua vez, a Movimentação Vertical: consiste na evolução na carreira para o espaço ocupacional subsequente. Ocorre por meio da aquisição do nível mínimo de proficiência nas competências de seu espaço ocupacional, pela obtenção de um número mínimo de pontos na avaliação das atitudes e pelo alcance de 70% das metas de realização, que são baseadas no plano de trabalho anual de cada funcionário.

Além dos critérios já mencionados, existem os seguintes condicionantes para as movimentações na carreira: a disponibilidade orçamentária e a necessidade identificada por meio da demanda de serviços.

Além da avaliação das competências e dos resultados individuais, também serão dever ser acompanhados os resultados organizacionais e os resultados por equipe.

O acompanhamento dos resultados organizacionais ocorrerá em função dos indicadores apurados por um instrumento chamado Balanced Scorecard.

O alcance dos resultados organizacionais implica em 70% da remuneração variável.

A avaliação dos resultados das equipes é decorrência do alcance das metas e prazos definidos no planejamento da área. O resultado desta avaliação implicará em 30% da remuneração variável.

Para fechar este artigo, procuramos ressaltar a importância prática da implantação da política de gestão por competências, suas implicações e o alinhamento com as estratégias mais modernas de gestão de pessoas.

É óbvio que a implantação de uma política como a citada neste artigo depende muito dos objetivos organizacionais definidos pela organização, bem como de um trabalho profundo no monitoramento desta implantação e de seus reais benefícios.

Referências

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 1991. In: KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, 2002.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. Manual de Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Recursos Humanos*: o capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J Gestão de pessoas. Ed Atlas, 2006

FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JR. , Moacir de Miranda. Gestão Estratégica do Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. *A Estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997

LARA, Consuelo R. Dutra de. A Atual Gestão do Conhecimento. São Paulo: Nobel, 2004.

LUCENA, M. Diva da S. Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1992.

PEIXOTO, Paulo. Gestão estratégica de recursos humanos para a qualidade e a produtividade.

Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995

PINCHOT, Guilford. O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 1990. In: KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, 2002.

RABABLIO, M.O. *Seleção por competência*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RUANO, A Gestão por competências. Editora Qualitymark, 2003

TERRA, Jose Cláudio Cyrineu. Gestão do Conhecimento: as Setes Dimensões. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração e carreira por habilidades e por competências. São Paulo: Atlas, 2004.